

PLANEJAMENTO DO RESULTADO NAS EMPRESAS SOB A ÓTICA DO GECON

Mac Daves de Moraes Freire

Resumo:

Diante das inovações do mercado, concorrência, globalização, o papel do planejamento do resultado nas empresas se tornou cada vez mais importante para garantir o cumprimento da sua missão, garantir a sua continuidade, seus investimentos, remunerando ainda o capital e o trabalho. O Modelo de Gestão Econômica GECON utiliza um sistema de planejamento de resultado baseado na obtenção otimizada e eficaz do Resultado Econômico, através de premissas e ferramentas próprias, buscando a melhoria da produtividade e da eficiência operacional, entendendo-se ainda por Resultado Econômico, a variação patrimonial da empresa mensurada através de conceitos econômicos, mensurando-se assim, a variação da riqueza da empresa.

Palavras-chave:

Área temática: *Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos*

PLANEJAMENTO DO RESULTADO NAS EMPRESAS SOB A ÓTICA DO GECON

RESUMO –

Mac Daves de Moraes Freire

Universidade de Brasília

macdaves@hotmail.com

Diante das inovações do mercado, concorrência, globalização, o papel do planejamento do resultado nas empresas se tornou cada vez mais importante para garantir o cumprimento da sua missão, garantir a sua continuidade, seus investimentos, remunerando ainda o capital e o trabalho. O Modelo de Gestão Econômica – GECON utiliza um sistema de planejamento de resultado baseado na obtenção otimizada e eficaz do Resultado Econômico, através de premissas e ferramentas próprias, buscando a melhoria da produtividade e da eficiência operacional, entendendo-se ainda por Resultado Econômico, a variação patrimonial da empresa mensurada através de conceitos econômicos, mensurando-se assim, a variação da riqueza da empresa.

Área Temática: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos

PLANEJAMENTO DO RESULTADO NAS EMPRESAS SOB A ÓTICA DO GECON

1 – Planejamento

As organizações nos dias atuais, estão inseridas num contexto de incremento tecnológico constante e acelerado, enfrentando altas turbulências ambientais e cenários cada vez mais competitivos.

Todos esses fatores conjugados aumentam a complexidade do processo de tomada de decisões. A sobrevivência em ambiente competitivo se dará então pela capacidade de antecipação aos acontecimentos futuros desse ambiente incerto.

Pode-se concluir então que uma correta antecipação a tais acontecimentos futuros se daria por um criterioso planejamento. Porém o planejamento não se dá apenas por turbulências externas que tornam o ambiente inseguro e cheio de riscos. O planejamento se dá principalmente por que em uma entidade existem recursos que precisam ser geridos de forma eficaz, existem tarefas a cumprir, atividades a desempenhar, produtos a fabricar e/ou serviços a prestar. A idéia do planejamento é a de se fazer isso de forma mais econômica possível, procurando otimizar a sinergia dos recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos postos a disposição da gestão, para que os objetivos possam ser atingidos.

Poderíamos definir então Planejamento como um conjunto de decisões tomadas antecipadamente, com o objetivo de implantação posterior, tendo sempre em mente objetivos pré-definidos a serem alcançados.

2 – GECON – Sistema De Gestão Econômica

Segundo Catelli (2001), o Sistema de Gestão Econômica – GECON, diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico.

Portanto, GECON significaria administração por resultado, com o objetivo de otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e da eficiência operacional. Por ser voltado à eficácia empresarial, considera como melhor medida dessa eficácia o Resultado Econômico.

Já o Resultado econômico, corresponderia à variação patrimonial da empresa mensurada através de conceitos econômicos, mensurando-se a variação da riqueza da empresa, ou seja, a sua capacidade de gerar produtos e serviços cujo valor econômico seja suficiente para repor, no mínimo, os recursos consumidos em determinado período. Para tal, utiliza um sistema de tomada de decisões que indica oportunamente os efeitos das mesmas, refletindo assim as dimensões operacional, econômica, financeira e patrimonial da gestão.

Para a sua viabilização, o GECON utiliza conceitos que definem um sistema de gestão e um sistema de informações. Para melhor entendimento do modelo, relacionamos a seguir, ainda segundo Catelli (2001), os principais princípios utilizados no sistema de gestão que apoia o GECON:

- A eficácia da empresa é a função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual a soma dos resultados das áreas;
- As áreas somente são debitadas/creditadas por eventos sobre os quais tenham responsabilidade, as eficiências/ineficiências não são transferíveis para outras áreas e nem repassadas aos produtos/serviços;
- As áreas tratadas como empresa, seus gestores como os respectivos “donos” e a avaliação dos mesmos envolvem não só os recursos consumidos (custos), como também os produtos/serviços gerados (receitas). Assim sendo, objetiva-se destacar e valorizar posturas empreendedoras – fazer acontecer sem desculpas;
- A função/missão definida para cada área, mais do que um “clichê” organizacional, é a base para a avaliação da gestão e, principalmente, um implementador da eficácia da empresa;
- Os resultados das decisões financeiras tomadas pelos diversos gestores operacionais (investidores, condições de vendas a prazo, condições de compras a prazo, tempo de estocagem, tempo de processamento de produtos/serviços, etc.) são imputados às áreas respectivas, separadamente dos resultados das decisões operacionais;
- A área financeira é o banco interno, financiando/captando os recursos requeridos/gerados pelas áreas. Seu resultado decorrerá do valor de seus serviços menos os custos financeiros efetivamente incorridos.

3 – Planejamento Do Resultado Sob a Ótica Do GECON

Definidos o Planejamento e suas principais características, Modelo de Gestão Econômica – GECON, resta-nos definir o que seria o planejamento do resultado segundo a ótica do GECON.

Poderíamos definir planejamento do resultado como um processo de tomada de decisões amplo, que visa identificar as variáveis relevantes que levem à otimização do resultado econômico, buscando garantir o cumprimento da missão da entidade, bem como a sua continuidade.

3.1 – Principais premissas do planejamento do resultado sob a ótica do GECON.

- Os recursos econômicos são escassos e seu uso deve ser otimizado – Se os recursos econômicos não fossem escassos, não haveria qualquer necessidade de planejamento na sua utilização, não haveria necessidade de otimização dos mesmos;
- Deve haver por parte da organização, uma perseguição continuada à sua missão – Se não há interesse por parte da organização no cumprimento da sua missão, conseqüentemente não há qualquer necessidade de planejamento contínuo de resultados;
- A viabilização do cumprimento de sua missão não deve se dar pela falência de seus ativos e sim pela obtenção de resultados econômicos suficientes e adequados – A missão de uma empresa não deve ser alcançada a qualquer custo, principalmente com consumo de ativos não suficientes. O planejamento de resultado deverá buscar não só o cumprimento da missão como também e sua continuidade de forma sustentada;
- O problema que se enfoca é a receita ao invés do preço – Deve haver a busca constante do equilíbrio entre preço x volume x rentabilidade, de forma a otimizar e maximizar o resultado da empresa.
- Considera-se o custo corretamente mensurado no ato do planejamento – Os custos dos produtos/serviços não devem ser onerados por recursos que não consumiram, devendo os custos não identificáveis serem destacados à parte na composição do resultado da empresa.
- Deve haver respeito à gestão da entidade – Devem ser respeitados no planejamento dos resultados as características da empresa e do negócio; devem ser utilizados ainda conceitos de contabilidade divisional, tais como centros de custo, centros de receita, centros de resultado e centros de investimento;
- Os gestores devem possuir ferramentas suficientemente adequadas para permitir o estudo do mix de produtos e quantidades – Devem ser criados mecanismos que permitam a análise da melhor rentabilidade de cada produto e a composição do mix ideal para a empresa;
- A base de estudo para fins de planejamento de resultado deve ser o preço à vista – o planejamento deve utilizar o preço à vista para suas projeções de receita e resultado;
- Considera-se ainda um conjunto de decisões que visam otimizar os resultados com financiamentos, estudo de preços a prazo (juros, riscos, prazo, cobrança, etc.) – O GECON considera todas as alternativas no seu modelo de decisão para a mensuração do resultado econômico, inclusive as decisões de compras e vendas à vista ou à prazo e os seus efeitos nesse resultado.
- Valoração dos recursos e produtos por meio da utilização de preços correntes de reposição à vista – Os ativos serão avaliados a preços correntes de reposição à vista no mercado. Esse conceito também dá base para a mensuração e avaliação de diversas decisões de investimentos e seus impactos no resultado econômico;
- Respeito à natureza dos custos e despesas, evitando, assim, distorções por conta de alocações arbitrárias e indevidas – O sistema de custeio utilizado pelo Gecon não permite rateios de custos. Somente alocações de custos diretamente identificáveis com os produtos/serviços;
- Análise por meio de padrão monetário estável (moeda forte), bem como considerações dos efeitos inflacionários no âmbito do planejamento de resultados – Os efeitos da inflação são reconhecidos no sistema de Gestão Econômica, utilizando como padrão, uma moeda forte estável.

O GECON busca através dessas premissas, simular um resultado em condições que o mercado o referenda, através da composição de preços e volumes aceitos pelo mercado.

3.2 – Principais Características e Variáveis do Processo

Dentro do planejamento do resultado do sistema de Gestão Econômica, devem ser consideradas diversas variáveis para a obtenção do sucesso desse planejamento, dentre as quais podemos destacar: A missão da empresa, suas políticas, estrutura organizacional, os mercados em que ela atua, sua tecnologia, seus processos produtivos, preços, custos, equipes, características do corpo gerencial, etc.

O sistema de informação do modelo deve fornecer informações oportunas, relevantes e tempestivas, buscando sempre manter o rigor conceitual e técnico previsto pelas premissas do modelo.

Ainda como característica do modelo, podemos citar os conceitos de contabilidade divisional já citados anteriormente, bem como adoção de preços de transferência entre as áreas, adoção de moeda forte, custos correntes de reposição a vista, utilização de matriz de identificação de custos com instrumento de apoio a composição dos custos de cada produto/serviço.

3.3 – Identificação do Processo na Gestão

Fica evidente através dos comentários já expostos, que o planejamento do resultado se dá principalmente na fase de planejamento do processo de gestão. Porém, a preocupação com esse planejamento deve estar presente em todas as fases do processo de gestão: O planejamento, a execução e o controle.

No planejamento, devem ser realizados estudos sobre cenários de acordo com as políticas da organização, realizando simulações necessárias à obtenção do resultado esperado.

Na execução devem ser observados o comprometimento dos gestores e executores com os planos de produção, a estrutura de recursos e os preços praticados pelo mercado.

Na fase de controle, deverão ser realizadas análises de desempenho e resultados, identificando possíveis desvios e variações, quantificando-as e tomando ações corretivas com vistas ao retorno ao planejamento inicial.

3.3.1 – Considerações adicionais sobre planejamento, execução e controle

3.3.1.1 – Sistemas de informações gerenciais

Um sistema é uma maneira planejada e ordenada para a execução de uma atividade ou várias atividades. Em organizações, controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização. O sistema utilizado pela administração para controlar as atividades de uma organização pode ser denominado de Sistema de informação ou Controle Gerencial, que em última análise seria o processo utilizado pelos executivos para influenciar os demais componentes da organização a cumprirem as estratégias aprovadas previamente.

De forma mais analítica, Sistemas de informação ou controle Gerencial seriam o conjunto de mecanismos de informação e controles formais e informais sobre a estrutura organizacional e sobre seus processos, com o objetivo de prover informações úteis e relevantes aos tomadores de decisão, auxiliando portanto no processo decisório. Como consequência, o controle gerencial também deve ser capaz de avaliar os efeitos das decisões tomadas.

Baseado nessas premissas, poderíamos identificar dois tipos de atividades relacionadas ao controle gerencial: A primeira seria relacionada ao suporte para tomada de decisões e a Segunda, sobre a própria tomada de decisões e a avaliação dos efeitos dessas decisões tomadas. Para o suporte de tomada de decisões, as atividades e tarefas incluídas nas rotinas do sistema de controle seriam: coleta, processamento e armazenamento e organização de dados, arquivos e documentos com o objetivo de elaboração de relatórios e fornecimento de informações úteis para o usuário tomador de decisões. A influência do sistema de controle sobre a tomada de decisão em si, seria a de tornar a informação fornecida factível de entendimento através de ordenamento lógico em relatórios elaborados para esse fim, devendo também a informação ser confiável. Por último, a decisão tomada retroalimentaria o sistema, que em última instância analisaria as consequências das decisões tomadas.

O desenho de um sistema de informações e controle gerencial inclui estruturas e processos, onde deve existir uma fase inicial de formulação de mecanismos formais. Porém, as operações podem ser modificadas, o que obriga uma reformulação constante desses mecanismos. Assim como as tecnologias escolhidas pelas empresas, os controles gerenciais também são resultado de longos processos de desenvolvimento e reformulações.

Anthony (2002, pág.46) considera que o controle gerencial é um dos três tipos de atividades de planejamento e controle encontrados nas organizações. Os demais tipos seriam: Formulação de estratégias em primeiro plano e controle de tarefas em terceiro plano, sendo a formulação de estratégias o processo pelo qual se decide a adoção de novas estratégias e o controle gerencial o processo pelo qual se decide a implementação de estratégias e a obediência a elas. Já o controle de tarefas seria o processo de assegurar que as tarefas sejam cumpridas de forma eficaz e eficiente.

Poderíamos concluir que a finalidade mais importante do controle gerencial seria ajudar a alta administração a atingir as metas organizacionais através da monitoração e avaliação do processo de administração. O processo de

administração poderia resultar de uma avaliação do ambiente organizacional, do estabelecimento da missão, metas e diretrizes organizacionais, desenvolvimento de formas de atuação perante a concorrência para atingir essas metas e cumprir a missão da organização bem como a elaboração de um plano para traduzir a estratégia organizacional em ações (implementação da estratégia).

3.3.1.2 – Controles para Estratégias Diferenciadas

Diversos fatores internos e externos à empresa exercem de forma conjunta, influência na sua estrutura organizacional e por consequência, no seu sistema de informação e controle gerencial. Alguns pesquisadores consideram fatores como ambiente, tecnologia, interdependência, estratégias, porte, cultura, localização geográfica e estilo administrativo, decisivos na formatação de toda a estrutura organizacional de uma empresa.

Porém a quantificação da influência dos fatores internos e externos na estrutura de uma determinada empresa não é de fácil mensuração. Uma das alternativas propostas seria a adoção do sistema de Gestão Econômica, que visa cobrir essa lacuna deixada pelos demais sistemas de gestão.

Tendo-se como premissa que a principal finalidade de um sistema de informação e controle gerencial é a de auxiliar a efetivação das estratégias previamente definidas pela alta administração na efetiva operação da empresa, podemos concluir que a utilização de estratégias diferenciadas, implicam, obrigatoriamente, em diversificação do sistema de informação e controle gerencial.

A estratégia de uma organização deve prever de que forma ela irá operar para o alcance de seus objetivos. Um dos itens a serem definidos na estratégia empresarial é a forma de atuação e em quais ramos de atividade a organização irá operar. Podemos então dividi-la da seguinte forma: Empresas focadas em uma única atividade; Organizações diversificadas dentro de um ramo de atividade; Empresas diversificadas em vários ramos de atividades.

Os aspectos operacionais dessas três divisões são marcantes, pois a estrutura organizacional de uma empresa de atividade única é funcional e o da organização diversificada em vários ramos geralmente se dá através de holdings. Na atividade única, a familiaridade da administração central com a atividade é alta, enquanto na diversificada em vários ramos é baixa. O retrospecto funcional da administração central nas empresas de atividade única indica que a mesma tem uma experiência operacional relevante, enquanto que na diversificada em vários ramos a principal experiência é financeira. A autoridade das decisões na primeira é mais centralizada enquanto que na Segunda é descentralizada.

Nas empresas de atividade única, a alta administração é que define a estratégia central e por consequência as estratégias funcionais de Pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing. Nesse sentido, exceções devem ser feitas para empresas que apesar de trabalharem em atividades únicas, são organizadas em unidades separadas. Podemos citar como exemplo as cadeias de fast-foods, supermercados e hotéis. Nesses tipos de organizações, as funções de planejamento

de marketing, produção e comercialização podem ser independentes das definidas pela matriz. Isso vem reforçar o pensamento de pensar globalmente e agir localmente. Várias redes de supermercados adotam fechamento de contratos de compras regionalizados, aproveitando as potencialidades e qualidades das indústrias locais, afim de dar maior composição ao seu mix de vendas com conseqüente redução de custos e aumento das margens de lucro. Esse tipo de procedimento também dá margem para definição das estratégias de marketing de forma local, buscando aproveitar as particularidades do mercado em que a unidade opera. Outro exemplo que pode ser citado seria a de cadeias de fast-foods. Algumas delas adotam cardápios regionais, adaptados ao gosto dos consumidores da região em que a unidade opera. Isso tudo implica em planejamento e estratégias diferentes.

Outra característica das empresas de atividade única seria a grande interdependência entre as unidades do negócio, com alta intervenção da administração. Geralmente os membros da alta administração tornam-se especialistas em Pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing. A quantidade de pessoal na administração central é alta, sendo altos também os níveis de promoções internas. Geralmente a cultura da empresa é forte entre os colaboradores.

Já nas organizações diversificadas em vários ramos, as mesmas são organizadas em unidades relativamente autônomas. A atenção da alta administração se volta ao gerenciamento de portfólios, ou seja, na seleção das operações a que se devem destinar maiores recursos financeiros. Existe maior delegação na formulação das estratégias de produção e marketing aos executivos das unidades. A alta diversificação das atividades obriga a alta administração a Ter maior especialização na área de finanças.

Como conseqüência disso, a autonomia dos executivos das unidades é aumentada, havendo pouca interdependência entre as unidades. Geralmente a quantidade de pessoal na alta administração é baixa, havendo poucas promoções internas. A cultura do grupo não é tão forte entre as unidades de negócio.

Chegamos então á inevitável pergunta: de que forma esses fatores influenciariam os controles gerenciais? Primeiramente, teríamos que considerar que a estrutura organizacional define as relações de subordinação, a responsabilidade e a autoridade dos seus executivos, mas o seu funcionamento efetivo depende de um sistema de controle. Por exemplo: Empresas muito diversificadas tem avaliação de desempenho executada a distância (o controle das operações é feito sem o perfeito conhecimento das atividades).

Com relação ao planejamento estratégico, o mesmo se dá de forma vertical e horizontal nas empresas de atividade única, principalmente devido a alta interdependência entre as unidades. Já nos grupos diversificados em vários ramos, o planejamento estratégico é somente vertical, devido a fraca interdependência entre as unidades.

A elaboração dos orçamentos nas empresas de atividade única é diferenciada, pois é dada baixa importância a execução orçamentária devido a mecanismos informais orientados pessoalmente pela alta administração. Já nos

grupos diversificados, o executivo da unidade tem influência maior na elaboração de seus orçamentos. É dada maior ênfase no cumprimento das metas orçamentárias.

Com relação aos parâmetros de medição de desempenho e política de incentivos, os grandes conglomerados utilizam fórmulas, parâmetros quantitativos e financeiros para determinar as gratificações. As empresas de atividade única utilizam fatores mais subjetivos para determinar as gratificações de seus colaboradores, e geralmente são baseadas no desempenho das respectivas unidades e no desempenho de uma unidade organizacional maior. Nas atividades diversificadas, as gratificações são baseadas na lucratividade da unidade e não pela lucratividade do grupo.

3.4 – Operacionalização do modelo de planejamento do resultado

O processo operacional do planejamento do resultado depende basicamente de simulações constantes. Somente então o planejamento passará para a execução do dia-a-dia para que o resultado passe do planejado para o efetivo.

Cornachione Júnior in Catelli (2001), identifica que a operacionalização do modelo de planejamento de resultado se dá em quatro fases distintas, assim relacionadas:

Fase A – Deve-se estabelecer o resultado desejado como meta para o período, levando em consideração os custos e despesas da estrutura, funcionamento e competência. Deve levar em conta ainda a remuneração do capital investido;

Fase B – Devem ser identificados os bens e serviços a serem transferidos com seus respectivos custos, segregados entre variáveis, diretos e identificáveis;

Fase C – Deve-se avaliar o interesse do mercado em quais bens/serviços, ou seja, a utilidade atribuída pelo mercado aos produtos da empresa, bem como o volume e os preços aceitáveis por esse mesmo mercado.

Fase D – A última fase do processo seria a de otimização do atendimento à demanda (mix de produtos/volumes) do mercado; Otimização da geração de bens/serviços (lotes, produção); Gerenciamento das margens de contribuição geradas; Gerenciamento dos ônus automáticos (geradores de custos e despesas).

4 – Modelo De Mensuração Do Resultado

O modelo de gestão econômica utiliza três variáveis principais para a mensuração do resultado, que seriam:

- Contribuição desejada;
- Contribuição Planejada Compound;
- Contribuição Planejada Target.

Contribuição Desejada – Seria o valor requerido de contribuição para que se mantenha a estrutura da empresa em funcionamento, visando a sua continuidade e satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades econômicas dos proprietários. Seus principais elementos são: Resultado desejado – Valor econômico correspondente às ambições da entidade no que diz respeito ao resultado desejado para o período;

Remuneração do Capital operacional investido – Valor obtido por meio da exposição do valor do ativo operacional da entidade à taxa de juros equivalente ao custo de oportunidade desse volume de capital, em moeda forte; Despesas Departamentais (gerais) – Devido ao Gecon não permitir arbitrariedades na alocação de custos, como rateios, por exemplo, o modelo de mensuração e planejamento do resultado também deve prever a cobertura das despesas gerais da entidade.

Contribuição Planejada Compound – Essa variável considera a composição do preço de custo pela empresa, sejam internos (preços de transferência) ou externos (preços de mercado). A base de cálculo para obtenção do preço de venda ou transferência do bem será o consumo de recursos para produzir tal bem, aplicando-se ainda margens sobre os custos apurados. Essa metodologia parte do pressuposto que o mercado aceitará os preços calculados pela empresa, sem qualquer ajuste adicional.

Contribuição Planejada Target – Essa variável prevê que os clientes é que determinarão os preços que estão dispostos a pagar, bem como os volumes que demandam de bens/serviços.

O gestor de posse dessas três variáveis simuladas, irá buscar o equilíbrio entre as mesmas, através primeiramente de ajuste de valor, ou seja, ajustes na utilidade do produto para o mercado, ajustes à concorrência, melhorias no atendimento aos clientes, atualização dos produtos, enfim, buscará posicionar melhor os seus produtos no mercado sob os aspectos acima citados. Feito isto, e não se atingindo a contribuição desejada, restam ainda os ajustes estruturais, através de melhoria na eficiência, na produtividade, na ociosidade, na qualidade, em escala de produção, em competências, ciclos de vida, etc.

5 – Utilização De Tabela De Preços

O modelo de gestão econômica prevê ainda a utilização da tabela de preços como instrumento para auxílio na execução dos planos. A utilização dessa tabela se justifica pela alta diversidade de preços por produtos, clientes, regiões, etc. dificultando sobremaneira o planejamento adequado dos resultados, pois a combinação desses fatores poderia gerar milhares de opções de preços de venda. A metodologia utilizada pela tabela de preços seria a adoção de um preço bruto de venda (preço máximo de venda), para em seguida aplicar-se percentuais de desconto conforme a característica do negócio.

6 – Considerações Finais

A sistemática de planejamento do resultado segundo o modelo de Gestão Econômica produz informações que permitem ao gestor decidir sobre a melhor opção de otimização do resultado ainda na fase do planejamento, permitindo assim a obtenção de resultados que permitam o cumprimento da missão da empresa, garantindo a sua continuidade, seus investimentos, remunerando o capital e o trabalho.

Para tal, o modelo utiliza premissas que permitem a simulação adequada do resultado econômico, permitindo o planejamento do resultado por área, até a obtenção de seu plano consolidado ótimo. Como ferramentas práticas para a obtenção do resultado planejado, o modelo utiliza como mensuração do resultado a contribuição desejada, a contribuição planejada Compound e a contribuição Planejada Target. A harmonia entre essas três contribuições, após os ajustes necessários, é que trará o resultado planejado ótimo. Adicionalmente é utilizada a ferramenta de tabela de preços, instrumento facilitador de ajustes de preços de venda diante de variáveis múltiplas.

7 – Bibliografia

ANTHONY, Robert N. e GOVINDARAJAN, Vijay – **Sistemas de Controle Gerencial**, Ed. Atlas, São Paulo, 2002.

CATELLI, Armando – **Controladoria, uma abordagem da Gestão Econômica – GECON**, Ed. Atlas, 2ª ed., São Paulo, 2001.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul – **Administração Estratégica**, Ed. Makron Books, São Paulo, 1993.

GARRISSON, Ray H. e NOREEN, Eric W. – **Contabilidade Gerencial**, LTC Editora, 9ª Ed., 2001.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. – **Organização Orientada Para a Estratégia**, Ed. Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de – **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**, Ed. Atlas, 3ª Ed., São Paulo, 2001.

PORTER, Michael E. – **Estratégia Competitiva**, Ed. Campus, 17ª Ed., 1986.